

العقلانية التنافسية - قراءة نقدية في أدبيات الاختيار العقلاني والقرار الاستراتيجي التنافسي

انتصار محمود سالم بديدة*

علوم إدارية ومالية ، كلية اللغات والآداب ، جامعة طرابلس ، ليبيا

entesarbed@gmail. Com

0009-0003-5593-8397

تاريخ الإرسال 2026/7/17م تاريخ القبول 2026/8/11م

Competitive Rationality: A Critical Reading of the Literature on Rational Choice and Competitive Strategic Decision-Making Entsar Mhmoud Salem Bedida

Abstract

This research addresses a central problem in economics and management: although the term competitiveness is widely used in economic and marketing literature, it still lacks a comprehensive and precise definition, often conflated with adjacent concepts such as competitive advantage, competitive capability, and productive efficiency. Accordingly, the study traces the evolution of the concept of rationality in economic thought, beginning with the classical model based on expected-utility maximization, moving through the Carnegie School's critique that produced the bounded-rationality model, and culminating in the theory of competitive rationality developed by Dickson (1992) as a synthetic framework explaining competitive behavior in oligopolistic markets.

The study relies on a descriptive-analytical method grounded in critical literature review, classifying prior studies along two axes: a theoretical axis concerned with grounding the concepts of competition and rationality, and an applied axis discussing the determinants of procedural rationality in strategic decision-making, such as competitive threat, stakeholder influence,

and environmental uncertainty. The research finds that competitive rationality is not a fixed state but a dynamic, self-renewing process shaped by successive cycles of innovation and imitation, and that firm success in a competitive environment depends more on continuous learning and rapid responsiveness than on possessing complete market knowledge.

The study further shows that applying this framework in the Arab context, particularly the Libyan one, encounters institutional and market specificities that call for further field studies to verify the validity of hypotheses drawn from Western literature. The research recommends integrating organizational learning and customer orientation into the strategies of Arab firms as key drivers of sustainable competitive advantage.

Keywords: Competitive rationality; rational choice; bounded rationality; strategic decision-making; competitive advantage.

الملخص :

يعالج هذا البحث إشكالية جوهرية في حقل الاقتصاد والإدارة، مؤداها أن مفهوم التنافسية على الرغم من انتشاره الواسع في الأدبيات الاقتصادية والتسويقية ما زال يفتقر إلى تعريف جامع مانع، إذ يختلط بمفاهيم مجاورة كالميزة التنافسية والقدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية دون تمييز دقيق بينها، ومن هذا المنطلق، يسعى البحث إلى تتبع تطور مفهوم العقلانية في الفكر الاقتصادي، بدءاً من النموذج الكلاسيكي القائم على تعظيم المنفعة المتوقعة، مروراً بنقد مدرسة كارنيجي الذي أفضى إلى صياغة نموذج العقلانية المحدودة، وانتهاءً بنظرية العقلانية التنافسية التي بلورها Dickson (1992) بوصفها إطاراً تركيبياً يفسر سلوك المنافسة في أسواق احتكار القلة.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النقدية للأدبيات، حيث تم تصنيف الدراسات السابقة وفق محورين: محور نظري يهتم بتأصيل مفهومي المنافسة والعقلانية، ومحور تطبيقي يناقش محددات العقلانية الإجرائية في القرار الاستراتيجي كالتهديد التنافسي وتأثير أصحاب المصلحة وعدم اليقين البيئي، وقد توصل البحث إلى أن العقلانية التنافسية ليست حالة ثابتة بل عملية ديناميكية متجددة، تتشكل من خلال دورات متلاحقة من الابتكار والتقليد، وأن نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية يتوقف على قدرتها على التعلم المستمر والاستجابة السريعة للتغير أكثر من توقفها على امتلاكها معرفة كاملة بالسوق.

كما بيّن البحث أن تطبيق هذا الإطار النظري في السياق العربي، وخاصة الليبي، يصطدم بخصوصيات مؤسسية وسوقية تستدعي مزيداً من الدراسات الميدانية للتحقق

من صلاحية الفرضيات المستخلصة من الأدبيات الغربية، ويوصي البحث بضرورة إدماج بعدي التعلم التنظيمي والتوجه بالعميل ضمن استراتيجيات الشركات العربية باعتبارهما رافدين أساسيين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: العقلانية التنافسية؛ الاختيار العقلاني؛ العقلانية المحدودة؛ القرار الاستراتيجي؛ الميزة التنافسية.

المقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في مناخ تنافسي متسارع فرضته موجات العولمة المتلاحقة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث لم يعد بمقدور أي شركة، مهما بلغت قوتها المالية أو حصتها السوقية، أن تنفرد بالسوق بمعزل عن منافسين يقدمون منتجات مماثلة أو بديلة، ولم تعد المنافسة، في ظل هذا المناخ، مجرد صراع على الأسعار كما كانت تُفهم تقليدياً، بل غدت شبكة معقدة من العلاقات تتقاطع فيها الجودة والابتكار والمعرفة والتعلم التنظيمي، ومن هذا المنطلق، برز مفهوم العقلانية التنافسية بوصفه محاولة لفهم كيف تتخذ المؤسسات قراراتها الاستراتيجية في ظل هذه الشبكة من الضغوط المتزامنة.

إشكالية البحث وتساؤلاته :

على الرغم من الحضور الكثيف لمصطلح التنافسية في الدراسات الاقتصادية والتسويقية، فإن هذا الحضور لم يرافقه استقرار مفاهيمي مماثل؛ إذ لا يزال الباحثون منقسمين حول حدود المصطلح وعلاقته بمفاهيم مجاورة كالقدرة التنافسية والميزة التنافسية والكفاءة، تزداد هذه الإشكالية تعقيداً حين يُراد ربط هذا المفهوم بنظرية العقلانية القادمة أصلاً من حقل الاقتصاد الجزئي ونظرية القرار، وهي نظرية عرفت بدورها تحولات جوهرية من افتراض التعظيم الكامل للمنفعة إلى الاعتراف بمحدودية قدرات الفرد المعرفية، من هنا، يمكن صياغة الإشكالية المركزية للبحث في التساؤل الآتي: كيف تطور مفهوم العقلانية في الفكر الاقتصادي بما يفسر سلوك المؤسسات التنافسي، وما هي المحددات التي تجعل قراراً استراتيجياً ما أكثر عقلانية من غيره في بيئة تنافسية متغيرة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية: ما الفرق بين العقلانية الشاملة والعقلانية المحدودة والعقلانية الإجرائية؟ وما العوامل التنظيمية والبيئية التي تدفع صانعي القرار نحو مزيد من التحليل والمنهجية في قراراتهم؟ وإلى أي مدى يمكن تعميم النموذج الديناميكي الذي اقترحه ديكسون لتفسير التنافسية في أسواق

تختلف بنويًا عن الأسواق الغربية التي صيغ فيها هذا النموذج، كالأسواق العربية والليبية؟

أهداف البحث:

1. تقديم مراجعة نقدية شاملة للأدبيات الاقتصادية المتعلقة بمفهوم المنافسة والعقلانية.
2. تتبع المسار التاريخي لتطور مفهوم العقلانية من التعظيم الكامل إلى المحدودية الإجرائية.
3. كشف وتحليل المناهج والنماذج والفرضيات الأساسية لنظرية العقلانية التنافسية كما بلورها ديكسون.
4. تحديد المعايير والمصادر المختلفة للتنافسية المؤسسات، ومناقشة أثرها في القرار الاستراتيجي.
5. استخلاص دلالات وتوصيات عملية يمكن أن تفيد المؤسسات العربية في صياغة قراراتها التنافسية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في بعدين متكاملين؛ أما البعد الأول فنظري، ويتمثل في محاولة تجميع وتركيب أدبيات متناثرة عبر حقول معرفية متعددة (الاقتصاد الجزئي، نظرية التنظيم، علم النفس المعرفي، الإدارة الاستراتيجية) ضمن إطار واحد يسمح بفهم أعمق لمفهوم العقلانية التنافسية، وهو ما يسد فجوة واضحة في المكتبة العربية التي لا تزال تتعامل مع هذا المفهوم بشكل مجزأ أو مترجم حرفيًا دون تجذير نظري كافٍ.

أما البعد الثاني فتطبيقي، إذ يوفر هذا البحث لصانعي القرار في المؤسسات العربية عمومًا والليبية خصوصًا، أرضية مفاهيمية تساعد على قراءة سلوكهم التنافسي والتساؤل عن مدى عقلانية القرارات التي يتخذونها في ظل تهديدات تنافسية متصاعدة وأسواق تتسم بعدم اليقين، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة في بيئة اقتصادية كالبيئة الليبية تتسم بضعف المؤسسات الرقابية وتذبذب الأطر التنظيمية الناعمة للمنافسة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوع يقوم أساسًا على مراجعة الأدبيات وتحليلها نقديًا، وذلك عبر ثلاث خطوات متتالية: جمع المصادر النظرية والتطبيقية ذات الصلة بمفهوم المنافسة والعقلانية من المراجع

العربية والأجنبية، ثم تصنيف هذه المصادر وفق محاورها الرئيسية (الاقتصاد الجزئي، نظرية التنظيم، نظرية القرار، الإدارة الاستراتيجية)، وأخيراً تحليل مضامينها ومقارنتها لاستخلاص أوجه التقاطع والاختلاف بينها بما يخدم بناء تصور متكامل عن العقلانية التنافسية، وقد استُعين في بعض المواضع بالمنهج المقارن لمقارنة السياقين الغربي والعربي حيثما توفرت مادة كافية لذلك.

خطة البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث، تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول مفهوم المنافسة وأنواعها ونماذجها، بينما يعرض المبحث الثاني مفاهيم العقلانية في الفكر الاقتصادي من التعظيم إلى المحدودية، في حين يناقش المبحث الثالث محددات العقلانية الإجرائية في القرار الاستراتيجي وفرضياتها، ويخصص المبحث الرابع لنظرية ديكسون في العقلانية التنافسية بوصفها تركيباً نظرياً جامعاً، وتُختتم الدراسة بعرض إجراءات البحث ثم النتائج والتوصيات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على مفهومي المنافسة والعقلانية التنافسية كما تناولتهما أدبيات الاقتصاد الجزئي ونظرية القرار والإدارة الاستراتيجية، دون التوسع في مفاهيم مجاورة كالميزة التنافسية المستدامة أو استراتيجيات التموضع التنافسي التي تستدعي معالجة مستقلة.

الحدود البشرية: انصب التحليل على صانعي القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية (مديرين تنفيذيين ومخططين تسويقيين)، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين الذين تُختبر من خلال سلوكهم فرضيات العقلانية الإجرائية التي يناقشها البحث.

الحدود المكانية: استند البحث بصورة أساسية إلى أدبيات صيغت في سياقات اقتصادية غربية (أمريكية وأوروبية)، مع محاولة إسقاط بعض نتائجها على السياق العربي والليبي عبر أمثلة توضيحية، دون أن يرقى ذلك إلى دراسة ميدانية مكتملة الأركان في هذا السياق.

الحدود الزمانية: غطى البحث الأدبيات الممتدة من صياغة النموذج الكلاسيكي للمنفعة المتوقعة في أواخر الأربعينيات، مروراً بإسهامات مدرسة كارنيجي في الستينيات، وصولاً إلى صياغة ديكسون لنظرية العقلانية التنافسية في مطلع التسعينيات وما تلاها من دراسات مكتملة.

المبحث الأول - مفهوم المنافسة وأنواعها ونماذجها: أولاً: مفهوم المنافسة:

تتعدد مداخل تعريف المنافسة بتعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى الظاهرة؛ فبينما يحصرها بعضهم في بعدها الصراعي البحت، يوسع آخرون دائرتها لتشمل أبعاداً تنظيمية وسلوكية، فقد عرّفها Tarondeau (1998) بوصفها حالة صراع بين منتجين يعرضون سلعاً متماثلة أو متقاربة في السوق ذاته، وهو تعريف يختزل المنافسة في بعدها البنيوي المتعلق بتشابه المنتج، في المقابل، ذهب فريد النجار (2000) إلى توسيع المفهوم ليشمل تعدد المسوّقين وتنافسهم على كسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة، كالسعر والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع، فربط بذلك المنافسة بالمزيج التسويقي بكامل عناصره لا بالسعر وحده.

وفي منحى أقرب إلى التحليل الاقتصادي البنيوي، عرّف أمين عبد العزيز (2001) المنافسة بأنها نظام من العلاقات الاقتصادية يضم عدداً كبيراً من البائعين والمشتريين يتصرف كل منهم بمعزل عن الآخر سعياً وراء أقصى ربحية ممكنة، وهو الوسط الذي تُراقب فيه الأسعار والجودة عبر آلية السوق التي تتسم بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات؛ وهذا التعريف يقترب من الصياغة الكلاسيكية لسوق المنافسة الكاملة أكثر من اقترابه من واقع الأسواق المعاصرة، أما علي السلمي (2001) فقد أضاف بعداً استراتيجياً حين عرّف المنافسة بأنها محاولات المنظمات القضاء على آثار المنتجات البديلة أو التخفيف منها، ومحاولة إبعاد العملاء عن اقتناء تلك البدائل، وهو تعريف يستحضر منطق القوى الخمس لبورتر وإن لم يشر إليه صراحة، وفي السياق ذاته، حصر Bill & Larnnelly (2009) المنافسة في المنظمات التي تخدم الزبائن أنفسهم في الوقت نفسه، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبمقارنة هذه التعريفات نقدياً، يتبين أنها تتحرك على مسافة متدرجة بين قطبين: قطب أول يربط المنافسة بتشابه المنتج (ترونديو)، وقطب ثانٍ يربطها بتشابه الحاجة التي تُشبع (بيل ولارنيلي)، وهو تمييز جوهري لأنه يفتح الباب أمام فهم أوسع للمنافسة يشمل المنتجات البديلة وليس المطابقة فقط، وتأسيساً على هذا التقاطع، يمكن استخلاص أن المنافسة، في جوهرها، قدرة الشركة على مواجهة منافسيها والتكيف معهم بمنتج تنافسي يجمع بين أقل تكلفة ممكنة والجودة المطلوبة، وأن غايتها النهائية كسب العملاء وتعظيم منافعهم اعتماداً على السعر والجودة وعناصر أخرى، وأن المؤسسات تسعى من خلالها إلى الحدّ من أثر المنتجات البديلة على حصتها السوقية.

ثانيًا: أنواع المنافسة:

تختلف السياسات التي تنتهجها المؤسسة تبعًا لدرجة شدة المنافسة السائدة في سوقها؛ فكلما اشتدت المنافسة ضاقت الفرص المتاحة أمام المؤسسة وتقلصت مرونة سياساتها، والعكس صحيح حين تضعف حدة المنافسة (الصميدعي، 2003)، ووفقًا لهذا المعيار، جرت العادة على تصنيف المنافسة إلى ثلاثة أنماط رئيسية: المنافسة الكاملة، والمنافسة الحرة، والمنافسة غير الكاملة بأشكالها الثلاثة (الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار التام).

تتميز المنافسة الكاملة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتماثل تام للسلعة أو الخدمة المعروضة، مع حرية دخول المنتجين إلى السوق وسهولة انتقال عوامل الإنتاج، وانعدام أي اتفاقيات تنسيقية بين المنتجين، أما المنافسة الحرة فتقرب كثيرًا من هذا النموذج، لكنها تختلف عنه في نقاط جوهرية لخصها الصميدعي (2003)، منها أن عدد البائعين فيها أقل من عددهم في المنافسة الكاملة، وأن هامش الاختلاف في السياسة السعرية مقبول ما دام محدودًا في ظل تماثل الجودة، إلى جانب وجود بعض القيود على حركة رأس المال بين الصناعات.

في المقابل، تصنف المنافسة غير الكاملة، بحسب مستوى تركيز السوق وعدد المتنافسين فيه، إلى منافسة احتكارية يتواجد فيها عدد كبير نسبيًا من البائعين لكن بأقل من عددهم في السوق التام، مع تمايز طفيف في المنتجات يمنح كل مؤسسة هامشًا محدودًا من التحكم في السعر؛ وإلى احتكار قلة تسيطر فيه بضع مؤسسات (غالبًا من ثلاث إلى أربع) على الصناعة بأكملها، بحيث تتحدد تغيرات الأسعار عبر تفاهات ضمنية أو صريحة بين هذه المؤسسات المهيمنة؛ وإلى احتكار تام يقتصر فيه العرض على منتج أو بائع واحد يملك القدرة على تحديد السعر والكمية معًا، مدعومًا بحواجز دخول قانونية أو تقنية تمنع دخول منافسين جدد، كبراءات الاختراع ووفورات الحجم الكبير.

جدول (1): مقارنة بين أنواع المنافسة غير الكاملة

المعيار	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار التام
عدد البائعين	كبير نسبيًا	قليل (3-4 مؤسسات)	بائع واحد
تحديد السعر	تأثير محدود للمنتج الواحد	تحديده عبر تفاه ضمني	يحدده المحتكر منفردًا
حواجز الدخول	منخفضة	مرتفعة نسبيًا	مرتفعة جدًا (براءات، تشريعات)

تجانس المنتج	بديل غير كامل	متجانس مع تمايز طفيف	لا بديل جيد له
--------------	---------------	----------------------	----------------

ثالثاً - المنافسة غير الكاملة وحدود النموذج الكلاسيكي:

يشير مفهوم المنافسة غير الكاملة، في أدبيات الاقتصاد الجزئي، إلى الحالة التي لا تستوفي فيها خصائص السوق جميع الشروط اللازمة لتحقيق سوق تنافسي تام، وهو ما يفرض غالباً إلى عدم كفاءة السوق وربما إلى فشله (O'Sullivan, 2003)، ويستخدم المصطلح عادة لوصف موقف البائعين تحديداً، بحيث يكون مستوى المنافسة بينهم أدنى بكثير من مستواها المفترض في الظروف المثالية (Besanko, 2012).

ويُعزى الفضل في تأسيس أولى نماذج المنافسة المثالية إلى عالم الرياضيات الفرنسي أوغستين كورنو، في كتابه الصادر عام 1858 حول المبادئ الرياضية لنظرية الثروة، قبل أن يتبنى الاقتصادي السويسري ليون فالراس هذه الأفكار وينشرها، فاعتُبر بذلك مؤسساً لعلم الاقتصاد الرياضي الحديث، وقد نجح هذا النموذج، في حينه، في تبسيط ظاهرة المنافسة إلى حالة تنبؤية خالصة وثابتة، متجاوزاً صعوبات كان يواجهها الاقتصاديون في نمذجة العلاقات الاقتصادية رياضياً.

غير أن هذا التبسيط، على أهميته المنهجية، لم يخلُ من ثمن معرفي باهظ؛ فنموذج المنافسة الكاملة يتجاهل عوامل جوهرية مثل الاستثمار الرأسمالي ونشاط ريادة الأعمال والتغيرات في توافر الموارد النادرة، ولا يوجد في الواقع سوق حقيقي يستوفي شروطه كاملة، والأكثر مفارقة أن هذا النموذج يفترض، من حيث المبدأ، غياب المنافسة الفعلية النشطة، إذ يُفترض أن يبيع جميع البائعين سلعةً متطابقة تماماً بأسعار متماثلة لمستهلكين يملكون المعرفة ذاتها، فلا مجال فيه للإعلان أو تمييز المنتجات أو الابتكار أو بناء العلامة التجارية، وهي بالتحديد الأدوات التي تُبنى عليها المنافسة الفعلية في الأسواق المعاصرة، من هذا المنطلق، يتضح أن فهم الظاهرة التنافسية الواقعية يستوجب الانتقال من نموذج المنافسة الكاملة الساكن إلى أطر أكثر ديناميكية تستوعب عدم اليقين والتعلم والابتكار، وهو ما تسعى نظرية العقلانية التنافسية إلى تقديمه، كما سيأتي تفصيله لاحقاً.

المبحث الثاني - مفاهيم العقلانية في الفكر الاقتصادي من التعظيم إلى المحدودية: أولاً - العقلانية الشاملة ونموذج المنفعة المتوقعة:

يشير مفهوم العقلانية، كما عرّفه Simon (1978) و Tribe (1973)، إلى وصف السلوك المعقول أو المنطقي في متابعة الفرد لأهدافه، وهو مفهوم يقف خلف مجموعة واسعة من النماذج في العلوم الاجتماعية، وإن كانت تعريفاته العملية تتباين تبايناً كبيراً

تبعاً لأهداف كل حقل معرفي وأدواته التجريبية، وفي حقل الاقتصاد تحديداً، تُعدّ العقلانية افتراضاً أساسياً حول السلوك الفردي تُبنى عليه النظرية الاقتصادية بأكملها، إذ يربط الاقتصاديون العقلانية بتعظيم المنفعة، وهو شكل صارم من أشكال العقلانية يسعى فيه الأفراد إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من منفعتهم المتوقعة (Bell et al., 1988).

وقد تُرجم هذا التصور إلى نموذج معياري صيغ ضمن نظرية صنع القرار، هو نموذج المنفعة الذاتية المتوقعة (SEU) الذي بلوره Von Neumann & Morgenstern (1947)؛ وبدلاً من مراقبة القرارات الفردية مباشرة، يكتفي الاقتصاديون عادة باعتبار التعظيم المتسق مع البيانات الاقتصادية الإجمالية دليلاً كافياً على العقلانية، بحيث لا تشكل الدقة الوصفية لهذا النموذج، من الناحية العملية، مصدر قلق كبير بالنسبة إليهم، وهذا بالضبط ما يفسر صمود النموذج لعقود طويلة رغم الانتقادات المتصاعدة، إذ إن وظيفته التفسيرية لا تتطلب واقعية افتراضاته بقدر ما تتطلب اتساق تنبؤاته.

ثانياً - نقد مدرسة كارنيجي ونظرية العقلانية المحدودة:

اشتهر عمل Simon (1978) وزملائه (Cyert & March, 1963؛ March & Simon, 1958) باستكشاف أوجه القصور الوصفية لمفهوم التعظيم، إذ أظهرت مدرسة كارنيجي، عبر سلسلة من الدراسات التجريبية، أن لا الخيارات الفردية ولا عمليات صنع القرار التنظيمي تلبي بوجه عام الافتراضات الصارمة للنماذج الاقتصادية المعيارية، ولأن الاقتصاد التقليدي لم يكثرث أصلاً بالسلوكيات الفعلية اللازمة لبلوغ النتائج المثلى، فإن أهم إسهامات مدرسة كارنيجي تمثلت في إثبات أن العمليات القابلة للملاحظة المرتبطة بمعظم القرارات غير قادرة، من حيث المبدأ، على تحقيق مثل هذه النتائج المثلى.

وعلى أساس هذا النقد، طوّر باحثو مدرسة كارنيجي نموذج العقلانية المحدودة (bounded rationality)، وهو نموذج يتضمن مفاهيم مثل مستويات الطموح، والاهتمام المتسلسل بالأهداف بدل معالجتها دفعة واحدة، والاكتفاء بحل مُرضٍ بدل الحل الأمثل، وقد سلكت الأبحاث اللاحقة حول صنع القرار الوصفي المستوحاة من هذه المدرسة مسارين متميزين: مسار يركز على عقلانية الاختيار ذاته، ومسار آخر يركز على عقلانية العملية أو الإجراء الذي يُفضي إلى هذا الاختيار، وهو التمييز

الذي سيتكئ عليه هذا البحث لاحقاً حين يتناول العقلانية الإجرائية تحديداً في المبحث الثالث.

وبالمقارنة بين النموذجين، يتضح أن النموذج الكلاسيكي يفترض معرفة كاملة ومسبقة بجميع البدائل ونتائجها المحتملة، في حين يقرّ نموذج العقلانية المحدودة بأن صانع القرار يتحرك ضمن قيود معرفية وزمنية وموارد محدودة تجعله يكتفي بأول بديل مُرضٍ يصادفه بدل البحث المضني عن البديل الأمثل نظرياً، وهذا الانتقال ليس مجرد تعديل فني بل تحول إبستمولوجي عميق، إذ ينقل مركز التحليل من نتيجة القرار إلى عملية اتخاذه، وهو ما يفتح الباب أمام دراسة العوامل التنظيمية والبيئية التي تجعل قراراً ما أكثر منهجية من غيره.

ثالثاً- نظرية القرار السلوكي ومساراتها:

قبل علماء النفس، شأنهم شأن الاقتصاديين، بنموذج المنفعة الذاتية المتوقعة معياراً لصنع القرار، غير أنهم، خلافاً للاقتصاديين، وثّقوا على نطاق واسع الطرق التي ينتهك بها الأفراد بشكل منهجي مسلّمات هذا النموذج، كالاتساق والتعدي في التفضيلات (Tversky & Kahneman, 1988)، أو تنبؤاته (Tversky & Kahneman, 1983)، وقد رُوجت هذه الحصلة البحثية على نطاق واسع تحت مسمى نظرية القرار السلوكي (Einhorn & Hogarth, 1988)، اعتماداً في الغالب على مهام قرار مبسطة تتيح تقييم العقلانية مباشرة من خلال ملاحظة ما إذا كان الأفراد يختارون البديل الذي يمكن إثبات أنه يعظم قيمتهم المتوقعة رياضياً (Payne et al., 1988).

ومع أن منظري القرار السلوكي يهتمون أساساً بالقرارات الفردية دون اهتمام خاص بالسياقات التنظيمية، فإن أفكارهم كثيراً ما تتقاطع مع أبحاث صنع القرار التنظيمي (March & Shapira, 1982)، وفي هذا الإطار، سعت دراسات Cyert & March (1963) وCarter (1971) إلى تحديد مدى أهمية القرارات التنظيمية، خاصة التنافسية منها، وتفسير الأسباب الكامنة وراء طريقة اتخاذها؛ لتخلص إلى أن الباحثين مطالبون بمواجهة الافتراضات الصارمة لنموذج المنفعة المتوقعة مباشرة، إذ يكاد يكون من المستحيل، في أغلب الإعدادات الواقعية، تحديد ما إذا كان خيار معين سيعظم منفعة الشركة، وإن كان الباحثون يتفقون عمومًا على أن القرارات التنظيمية نادرًا ما تكون عقلانية بمنطق المنفعة المتوقعة الصارم (March & Olsen, 1976).

رابعاً - من الاقتصاد إلى العلوم الاجتماعية: تعميم الاختيار العقلاني:

صوّرت أبحاث تجريبية مهمة العقلانية بوصفها عملية جمع وتحليل للمعلومات (Bourgeois & Eisenhardt, 1988)، ووجدت دراسات عديدة تبايناً واسعاً في العقلانية الإجرائية عبر القرارات المختلفة (Hickson *et al.*, 1986)، وبناء عليه، فحتى لو كانت قلة من القرارات الفعلية عقلانية بمنظور النظرية الاقتصادية البحتة، فإن عقلانيتها الإجرائية، المرتبطة بدرجة جمع المعلومات والاعتماد على التحليل المنهجي، تتفاوت تفاوتاً كبيراً عبر القرارات الاستراتيجية، وهو ما يمنح الباحث معياراً عملياً أكثر قابلية للقياس من معيار التعظيم النظري المجرد. وقد لاحظ Shapiro (2006) أن الاختيار العقلاني بات، في العقود الأخيرة، أكثر رسوخاً داخل حقل العلوم السياسية، بعد أن كان بعيداً عن اتجاهها السائد لعقود طويلة، وهو ما يؤكدته Terry Moe (2006) الذي عزا هذا الانتشار إلى سببين: قوته التحليلية الهائلة أولاً، وكونه أقرب إلى منظومة نظريات متكاملة منه إلى مجرد منهجية بحثية ثانياً، وقد وسّع غرين (Green, 2002) هذا التحليل حين أشار إلى أن انتشار نهج الاختيار العقلاني إلى ما هو أبعد من القضايا الاقتصادية التقليدية قد ناقشه Becker (1976) Radnitzky & Bernholz (1987) وSwedberg (1990) وGreen & Shapiro (1996)، وهذا التوسع المعرفي في حد ذاته دليل على أن مفهوم العقلانية تجاوز كونه أداة تحليلية اقتصادية بحتة ليصبح نمط تفكير عامّاً يمكن توظيفه لفهم سلوك الفاعلين الاجتماعيين عمومًا، ومن ضمنهم بطبيعة الحال صانعو القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما سيتناوله المبحث التالي بالتفصيل.

المبحث الثالث- محددات العقلانية الإجرائية في القرار الاستراتيجي:

في النموذج الاقتصادي التقليدي، يفترض الباحثون أن الأفراد والمنظمات عقلانيون بالضرورة، ويعيدون تفسير أهداف القرار بما يتسق مع هذا الافتراض المسبق (Allison, 1971)؛ في حين تفترض النماذج السياسية (Pfeffer, 1981) ونماذج سلة المهملات (Cohen *et al.*, 1972) أن العمليات العقلانية إما غير موجودة أصلاً أو أنها شكلية إلى حد بعيد، وبين هذين الطرفين المتناقضين، تبرز الحاجة إلى نظرية وسيطة تسمح بتفاوت درجة العقلانية بين قرار وآخر بدل افتراض حضورها الكامل أو غيابها التام، وهي الثغرة التي حاولت الدراسات اللاحقة (Bourgeois & Eisenhardt, 1988؛ Janis, 1989؛ Fredrickson & Iaquinto, 1989) معالجتها.

سدها عبر استكشاف العوامل التي تجعل بعض عمليات صنع القرار الاستراتيجي أكثر عقلانية من غيرها.

ومن خلال مراجعة هذه الأدبيات، يمكن استخلاص ثلاثة افتراضات جوهرية تشكل عماد التحليل في هذا المبحث:

1. أولاً، تتضمن القرارات ذات المخاطر الكبيرة إجراءات أكثر عقلانية (Carter, 1971).

2. ثانياً، يؤثر أصحاب المصلحة التنظيميون في كبار المديرين بما يدفعهم إلى التصرف بعقلانية أكبر. (DiMaggio & Powell, 1983)

3. ثالثاً، تختلف احتمالية معالجة القرارات بأساليب عقلانية باختلاف خصائصها الذاتية (Thompson & Tuden, 1959).

أولاً - رهانات القرار والتهديد التنافسي:

يفترض James W Dean (1993) أن صانعي القرار يكونون أكثر عقلانية من الناحية الإجرائية حين تترتب على قراراتهم عواقب مهمة، إذ يضع المديرون التنفيذيون في هذه الحالة مصالح الشركة في المقام الأول، ويعتقدون أن النهج التحليلي أكثر فعالية في اتخاذ قرارات تؤثر تأثيراً كبيراً في الأداء التنظيمي، ومن هذه الافتراضية، يمكن استنتاج أن السياق البيئي للشركة قادر على مضاعفة أهمية عواقب القرار، ذلك أن الخطأ في بيئة مهددة بمنافسة شديدة قد يكون كارثياً، وهو ما يجعل من المتوقع أن نجد إجراءات قرار عقلانية جداً مستخدمة في مثل هذه البيئات المضطربة. ويعكس مفهوم التهديد التنافسي درجة خطورة أو صعوبة تحقيق النجاح في بيئة معينة (Sharfman & Dean, 1991)، إذ يبلغ هذا التهديد أقصاه حين يكون العائد منخفضاً والمنافسة شديدة في آن واحد، وهو ما يقترب من مفاهيم أخرى كعدم الليبرالية البيئية (Child, 1972) والعداء البيئي (Miller & Friesen, 1983) وضعف القدرة الاستيعابية (Aldrich, 1979)، وقد وجد Miller & Friesen (1983) بالفعل علاقات إيجابية عامة بين العداء البيئي ودرجة التحليل في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يدعم الفرضية الأولى القائلة بأن التهديد التنافسي يرتبط إيجابياً بالعقلانية الإجرائية في صنع القرار الاستراتيجي.

غير أن أهمية القرار لا تقتصر على السياق التنافسي وحده، فحتى داخل بيئة مهددة بالمنافسة، لا تحظى جميع القرارات بالقدر ذاته من الأهمية؛ ويصبح المديرون، في هذه الحالة، أكثر حذراً وتنظيماً عند اتخاذ القرارات الحاسمة لمستقبل شركتهم، وقد

وجد كارتر (Carter, 1971) أن قرارات ما يمكن تسميته بـ«الرهان على الشركة» تتضمن تحليلًا أكثر صرامة من القرارات الأقل أهمية، فيما وجد Hickson وآخرون (1986) أن المديرين يلجؤون إلى الأساليب العقلانية بصورة أكبر عند اتخاذ القرارات الأكثر خطورة، سواء لأسباب وظيفية بحتة أو لأسباب اعتبارية ترتبط برغبتهم في إظهار كفاءتهم الإدارية عبر توثيق عمليات جمع المعلومات وتحليلها (Langley, 1989).

ثانيًا- تأثير أصحاب المصلحة والرقابة الخارجية:

يقوم الافتراض الثاني على أن تأثير أصحاب المصلحة في تصرفات صانعي القرار يضمن، من حيث المبدأ، عقلانية العملية القرارية؛ إذ إن لأصحاب المصلحة مصلحة راسخة في القرارات الاستراتيجية، وغالبًا ما يلحون على اعتماد إجراءات عقلانية موثقة، وتتعرض الشركات، خاصة تلك التي تمر بمرحلة نمو سريع، لضغط خارجي أكبر لإثبات أن قراراتها نتاج عملية عقلانية منهجية (Fredrickson & Iaquinto, 1989)، وهو ما يعززه DiMaggio & Powell (1983) اللذان بيّنا أن العقلانية تزداد حين تتوقعها مؤسسات الدولة القوية.

وفي السياق ذاته، يمثل مفهوم الرقابة الخارجية درجة التأثير الذي تمارسه جهات خارجية في الشركة (Thompson & McEwen, 1958)، بينما يرى Romanelli & Tushman (1986) أن الفاعلين في بيئة الشركة يمارسون تأثيرًا مهميًا على اختيارها التنظيمي، بحيث تبذل الشركات الخاضعة لمراجعة خارجية جهدًا واضحًا لإثبات أنها تعمل بمنهجية صارمة، ويصف Mintzberg & Waters (1982) كيف تخضع الشركة الريادية تدريجيًا لتأثير المجتمع المالي المتزايد الضغط عليها لتكون أكثر منهجية وعقلانية في تخطيطها الاستراتيجي، وهو ما يتقاطع مع طرح Feldman & March (1981) حول الاستخدام الرمزي للمعلومات، إذ تتوقع الشركات الخاضعة لسيطرة خارجية كبيرة أن تصمم عروضًا عقلانية تقنع الجهات المسيطرة بمشروعية اختياراتها، حتى وإن كانت هذه العروض أقرب إلى الوظيفة الرمزية منها إلى الوظيفة التحليلية الفعلية.

واللافت في هذا الطرح أنه يكشف مفارقة مهمة: فبينما يُفترض أن الرقابة الخارجية تدفع نحو عقلانية أكبر نظريًا، تُظهر بعض الدراسات التطبيقية اللاحقة، كما سيرد في خلاصة الفرضيات، أن هذه الرقابة قد تفضي عمليًا إلى نتيجة معاكسة، بحيث تصبح العقلانية المعروضة أداة إقناع رمزية أكثر منها ضمانة فعلية لجودة القرار، وهي

فجوة تستحق مزيداً من البحث الميداني خاصة في بيئات تتسم بضعف آليات الحوكمة ك بعض الأسواق العربية.

ثالثاً - خصائص إشكالية القرار: تنازع الأهداف وعدم اليقين:

توصل Hickson وآخرون (1986) إلى أن طبيعة المسألة الاستراتيجية ذاتها تمارس التأثير الأكثر انتشاراً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ إذ لا تتخذ الشركات جميع قراراتها الاستراتيجية بالطريقة ذاتها، ولكي تكون العملية العقلانية مجدية، يجب أن يتفق صانعو القرار على الأهداف وعلى طبيعة العلاقة بين الأسباب والنتائج (Thompson & Tuden, 1959)، غير أن كثيراً من المشكلات الاستراتيجية لا تستوفي هذين الشرطين، فهي مفتوحة على تفسيرات متعددة ومثيرة للخلاف حول الأهداف ذاتها (Hickson et al., 1986).

ويتفرع عن هذا الافتراض تصوّران متكاملان: أولهما يتعلق بتنازع الأهداف، وهو النطاق الذي يخلق فيه القرار تباعداً في المصالح بين صانعي القرار (Hickson et al., 1986)؛ فإذا لم يتفق هؤلاء على الأهداف، تعذر عليهم استخدام الأساليب العقلانية المستندة أصلاً إلى إجماع مسبق على الهدف، ولم يتمكنوا من الاتفاق على المعلومات الواجب جمعها وكيفية تحليلها (Thompson & Tuden, 1959)، وهو ما يؤسس للفرضية القائلة بأن تنازع الأهداف يرتبط سلباً بالعقلانية الإجرائية في صنع القرار الاستراتيجي.

أما التصور الثاني فيتعلق بعدم اليقين، الذي حدد Milliken (1987) ثلاثة أوجه له: الافتقار إلى الوضوح حول علاقات السبب بالنتيجة، وعدم القدرة على التنبؤ باحتمالية وقوع حدث مستقبلي يفضي إلى بديل دون آخر، وعدم القدرة على التنبؤ بنتائج القرار ذاته، وقد تباينت الأدبيات حول أثر عدم اليقين هذا في العقلانية الإجرائية، إذ عرّفه Galbraith (1977) بوصفه نقصاً في المعلومات، أي فجوة بين المعلومات المتوفرة والمعلومات اللازمة لأداء مهمة معينة، وهو ما يعني أن عدم اليقين، من هذا المنظور، يزيد من الحاجة إلى جمع المعلومات وتحليلها، وبالتالي يزيد من العقلانية الإجرائية، وهو ما أكدته دراسات (Narayanan & Fahey, 1982) و (Bourgeois & Eisenhardt, 1988).

في المقابل، تعامل منظّرون آخرون مع عدم اليقين بوصفه غموضاً لا يمكن حله بإجراءات عقلانية إضافية، بل تنخفض العقلانية كدالة له؛ فقد خلص Cyert & March (1963) إلى أن المنظمات تميل إلى تجنب عدم اليقين بدل محاولة تقليله عبر

التحليل، بينما رأى Thompson (1967) أن العقلانية لا تكون منطقية إلا حين تفهم علاقات السبب بالنتيجة فهماً واضحاً، وأشار Daft & Lengel (1986) إلى أنه حين يتعذر تحليل العمل، يضطر المشاركون إلى الاعتماد على الحكم والخبرة الشخصية بدل الإجراءات الحسابية الصارمة، وهكذا يتضح أن كلا الفريقين يتفقان على أن العقلانية تتأثر بمقدار المعروف مقارنة بمقدار ما ينبغي معرفته، لكنهما يختلفان حول قابلية هذا المجهول للتعلم: فمنظرو الفجوة يفترضون أنه قابل للتعلم، بينما يفترض منظرو الغموض أنه غير قابل له من الأساس، وهو الاختلاف الذي يحدد اتجاه التنبؤ النهائي حول أثر عدم اليقين، لتخلص أغلب الدراسات التطبيقية، تبعاً ل-Thompson & Tuden (1959)، إلى أن عدم اليقين يرتبط سلباً بالعقلانية الإجرائية في القرارات الاستراتيجية.

رابعاً- تركيب الفرضيات وقراءة نقدية في نتائجها:

- يمكن تركيب النتائج المستخلصة من هذا المبحث في الاستنتاجات الآتية:
1. تشكل عوامل التهديد التنافسي والرقابة الخارجية وعدم اليقين الاستراتيجي، مجتمعة، محددات مشتركة تؤثر في مستوى العقلانية الإجرائية للقرار.
 2. تكون إجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي أكثر عقلانية حين يكون التهديد التنافسي والرقابة الخارجية محدودين، بينما تكون المشكلة غير مؤكدة.
 3. لم تحظَ فرضية ارتباط أهمية المخاطر العالية بالعقلانية الإجرائية بدعم تجريبي كافٍ، إذ تبين أن التهديد التنافسي يرتبط سلباً بها في بعض السياقات.
 4. لم يُدعم كذلك افتراض أن تأثير أصحاب المصلحة يفضي إلى إجراءات أكثر عقلانية، بل أدت الرقابة الخارجية أحياناً إلى عقلانية أقل لا أكثر.
 5. يرتبط بعض أنماط المشكلات المتصلة بعدم اليقين المعلوماتي ارتباطاً وثيقاً بالعقلانية الإجرائية، بخلاف المشكلات المتصلة بالغموض الجوهري.
- وتحمل هذه النتائج، من زاوية نقدية، دلالة مهمة: فهي تكشف أن العلاقة بين ضغوط البيئة الخارجية والعقلانية ليست خطية بسيطة كما قد يُتصور للوهلة الأولى، بل هي علاقة مشروطة بطبيعة المشكلة ذاتها ونوع عدم اليقين المصاحب لها، وهو ما يفسر التباين الكبير بين نتائج الدراسات التطبيقية المختلفة، ويستدعي حذراً منهجياً عند تعميم أي فرضية من هذه الفرضيات على سياقات مؤسسية أو ثقافية مغايرة، كالسياق العربي الذي لم يحظَ بعد بدراسات كافية تختبر صلاحية هذه العلاقات فيه.

المبحث الرابع- نظرية ديكسون في العقلانية التنافسية:

يُعدّ إسهام Dickson (1992) أحد أهم المحاولات لصياغة نظرية عامة للعقلانية التنافسية، إذ سلط الضوء على نظرية عامة للمنافسة الاحتكارية وشرح كيفية عمل الأسواق الحرة انطلاقاً من فرضية أساسية مؤداها أن البائعين والمشتريين يمتلكون معدلات استجابة مختلفة للتغير في العرض والطلب، وأن هذا الاختلاف في معدلات الاستجابة يفرز بدوره اختلافاً في استجابة الطرفين، وهو ما يخلق فرصاً متجددة لصانعي القرار، وبحسب هذا الطرح، فإن العقلانية التنافسية للشركة تنبع من ثلاثة مصادر مترابطة: قدرتها على التغيير، وقدرتها على التعلم، وقدرتها على التنفيذ الناجح لما تتعلمه.

أولاً- النموذج الديناميكي للمنافسة الاحتكارية:

اقترح Dickson (1992) نموذجاً للعملية التنافسية الديناميكية في سوق احتكار قلة نموذجي، تتوالد فيه المقترحات النظرية والنتائج التلقائية ضمن تدفق دائري لا بداية واضحة له ولا نهاية، بحيث يمكن الدخول إليه من أي نقطة، وقد اختار الباحث أن ينطلق من فرضية عدم التجانس الدائم بين العرض والطلب، وترتكز فرضيات هذا النموذج على الافتراضات الآتية: أن الأسواق توجد دوماً في حالة عدم توازن بين العرض والطلب، وأن تفضيلات المشتريين تتغير باستمرار، وأن البائعين ينقسمون بين مبتكرين ومقلدين، يجرب المبتكرون منهم طرقاً جديدة لخدمة العملاء بينما يعمل المقلدون على تكرار الابتكارات الناجحة وتحسينها.

ويميز ديكسون في نموذجهِ بين مستويين من التحليل؛ يعكس المستوى الأول، الموجود في الجزء العلوي من النموذج، سلوك السوق الكلي، بينما يعكس المستوى الثاني، في الجزء السفلي منه، العقلانية الإجرائية الدقيقة على مستوى الشركة الواحدة، وتفترض النظرية دورات حياة متلاحقة من الابتكار والتقليد لا نهاية لها من حيث المبدأ، يسعى السوق من خلالها إلى تحقيق توازن مؤقت سرعان ما يختل من جديد؛ ويكون البائعون الأكثر قدرة على التقليد السريع أكثر استجابة وأكثر قدرة على منافسة أقرانهم، وتتقاطع هذه الفكرة مع أبحاث تسويقية أخرى تناولت تغير المنتج زمنياً عبر مفهوم دورة حياة المنتج، التي تمر بمراحل النمو ثم النضج ثم الانحدار، قبل أن يُطلق منتج مبتكر جديد يعيد تدشين دورة حياة سوقية أخرى بفرص مستحدثة.

ثانياً - اختيار المنافسة بين الفعالية والكفاءة:

يتيح خفض التكاليف المتوسطة والحدية للشركة خفض أسعارها وزيادة أرباحها في آن

معاً، وتمثل قدرة الشركة على استخدام مواردها بفعالية والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها تحدياً حقيقياً لصانع القرار الساعي إلى التفوق على منافسيه واكتساب موقع تنافسي أقوى، وقد أدرجت نظرية إدارة ديمنغ (Gartner et al., 1988) الإبداع والتغيير والتحسين المستمر ضمن المفاهيم الأساسية للتنافسية المؤسسة، في حين تفترض النظرية السلوكية للشركة أن الأخيرة تصل إلى معلومات مثالية تمكّنها من تحقيق أقصى ربح ممكن، غير أن العقلانية المحدودة تتدخل عملياً في هذه المعادلة، إذ تؤثر في طبيعة المساومة الجارية بين صناع القرار داخل المؤسسة الواحدة، وتضيف وجهة النظر القائمة على الموارد بعداً تكاملياً حين تشير إلى أن موارد الشركة، إلى جانب حسن تنفيذ استراتيجياتها، هما العاملان الحاسمان في تحسين فعاليتها وكفاءتها معاً.

ويمكن القول إن ديكسون نجح في تحديد مفاتيح التنافسية ضمن نظريته، حين بيّن أن استخدام التحليل البيئي والمعلومات والتعلم يمكّن المديرين من اتخاذ قرارات تنافسية أفضل وإجراءات تنفيذية أكثر نجاعة، وفي التنافسية العالمية المعاصرة، تستخدم المؤسسات تقنيات المعلومات الذكية وأنظمة الاتصال الفعالة والتحليل البيئي الدقيق لتعزيز قراراتها الإدارية، سعياً لزيادة أرباحها المتوقعة وتحسين منتجاتها وخدماتها؛ ويمثل قطاع صناعة السيارات مثلاً دالاً على ذلك، حيث يجمع صانعو القرار فيه معلومات دقيقة حول احتياجات العملاء وتصوراتهم، وينفقون بسخاء على البحث والتطوير، ويعملون على خفض تكاليفهم من أجل اكتساب ميزة تنافسية تحفظ لهم موقعهم في السوق.

ولإسقاط هذا التحليل على سياق عربي أقرب، يمكن ملاحظة نمط مشابه في قطاع الاتصالات الليبي، حيث دفعت المنافسة المحدودة بين عدد قليل من مشغلي الهاتف المحمول نحو تباطؤ نسبي في وتيرة الابتكار مقارنة بأسواق تشهد منافسة أكثر شدة، وهو ما يؤكد، من زاوية تطبيقية، فرضية ديكسون القائلة بأن حدة المنافسة، لا غيابها، هي المحرك الأساسي لتعزيز التعلم والتحسين المستمر داخل المؤسسات.

ثالثاً - جدلية الابتكار والتقليد:

بوصفه أثراً مهماً من آثار العولمة، تُثقل تقنيات الإنتاج والتسويق عبر العالم بسرعة متزايدة، وقد افترض Dickson (1992) أن العيوب أو أوجه القصور يمكن أن تحدّ من كفاءة وفعالية ابتكارات البائعين وتُعزّضها لمنافسة أسرع، وتلعب الفرص دوراً مؤثراً في مسار الشركات، غير أن التعلم الفعال والمعلومات الدقيقة والقرارات

الرشيدة تبقى العوامل الأكثر أهمية لاكتساب الميزة التنافسية، بل يمكن للاستجابة السريعة أن تعوّض جزئيًا نقص المعرفة الكاملة لدى الشركة. وعلى الرغم من قدرة الشركات على الابتكار، فإن بيئة السوق المعاصرة تسهّل تقليد المنتجات والخدمات بسرعة كبيرة، مما يدعم فرضية أن الشركة الموجودة في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب، والمعتمدة على استراتيجية سليمة، هي التي تكتسب الميزة التنافسية، لا الشركة المبتكرة بالضرورة، ومع ذلك، توفر الأدبيات معايير تجعل المورد التنافسي نادرًا ويصعب تقليده، ذلك أن الابتكار يبقى بالغ الأهمية لبقاء الشركة (Fortune, 2015)؛ ومن ثم، فإن حسن الاطلاع على التقنيات المحيطة والقدرة على التعلم والاستجابة السريعة للفرص قد تكون أكثر فعالية وكفاءة في اكتساب الميزة التنافسية من مجرد الاعتماد على الابتكار الأولي وحده.

رابعًا- التعلم التنظيمي وثقافة العشيرة في أسواق عدم اليقين:

دعمت نظرية العقلانية التنافسية ما يُعرف بثقافة العشيرة (Clan culture) أو ثقافة الفريق، إذ يتوجب على الشركات، بحسب هذا الطرح، أن تحتفظ بخبرة منفتحة على السوق؛ فكونها موجهة نحو السوق ومركزة داخليًا في الوقت ذاته يجعل التعلم المستمر والقدرة على التغيير عاملين أساسيين لتحقيق ميزة تنافسية ثابتة على المدى الطويل، واستنادًا إلى إطار القيم المتنافسة، طور Cameron & Quinn (1999) أربعة أنماط للثقافة التنظيمية، تُعدّ ثقافة العشيرة من أكثرها فاعلية حين تجمع الشركة بين التركيز الداخلي والتوجه السوقي معًا، وقد أكد نموذج Denison (2006) بدوره أن قدرة الشركة التنافسية تزداد كلما ازدادت قدرتها على التكيف والتعلم والتركيز على العملاء وإحداث التغيير المستمر.

وتكمن أهمية هذا البعد الثقافي في كونه يقدم تفسيرًا مكملًا لمحدودية العقلانية الفردية التي تناولها المبحث الثاني؛ فإذا كانت قدرات الفرد المعرفية محدودة بطبيعتها، فإن الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم الجماعي والانفتاح على معلومات السوق تصبح آلية تعويضية تُخفف من أثر هذه المحدودية على مستوى المؤسسة ككل، وهو ما يفسر لماذا تتفوق أحيانًا مؤسسات أقل امتلاكًا للموارد المادية على منافسيها الأكبر حجمًا، بفضل قدرتها الأعلى على التعلم التنظيمي السريع.

خامسًا - التركيز على العميل كيد خفية للمنافسة:

يفرض التنافس في أسواق احتكار القلة على البائع التركيز على مصالح عملائه بشكل أفضل من منافسيه، بحيث تزداد درجة هذا التركيز كلما اشتدت المنافسة ذاتها، وقد

وصف (Smith 1956) ما أسماه «اليد الخفية» دون أن يربطها صراحة بالمنافسة، في حين يمكن القول، بقراءة لاحقة لهذا الطرح، إن المنافسة هي في جوهرها اليد الخفية التي تُجبر الشركة على خدمة عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وقد أدرك مفهوم التسويق الحديث أن المنافسة هي التي تفرض على المؤسسة توجهاً نحو العميل أو نحو السوق، وقد قدمت أبحاث عديدة أدلة تؤكد أن التوجه التسويقي يحسّن الأداء السوقي للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التركيز على العميل والتوجه نحو السوق افتراضان متوازنان يخدم كل منهما الآخر؛ فالمنافسة المتزايدة تجبر الشركات على تقديم خدمة أفضل لعملاء يحتاجون بدورهم إلى مزيد من الاستراتيجيات الموجهة نحوهم، مما يعزز رضاهم ويكرّس اكتساب الشركة لميزة تنافسية أكثر استدامة، وتتقاطع هذه الخلاصة مع ما لوحظ في قطاع الخدمات المصرفية ببعض الدول العربية، حيث دفعت موجة تحرير القطاع المصرفي وازدياد عدد المنافسين نحو تحسّن ملموس في جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، بما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن حدة المنافسة، لا وفرة الموارد وحدها، هي الرافعة الحقيقية لتحسين الأداء الموجّه نحو العميل.

إجراءات البحث :

اتبع هذا البحث، بوصفه دراسة نظرية قائمة على المراجعة الأدبية النقدية، إجراءات منهجية محددة لضمان الدقة العلمية في عرض الأفكار وتحليلها، تمثلت في أربع خطوات متتابعة.

الخطوة الأولى: جمع المصادر:

تم حصر المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بمفهوم المنافسة والعقلانية، مع إعطاء أولوية للدراسات المؤسسة في حقها (كأعمال سايمون وسايرت ومارش وديكسون)، إلى جانب دراسات لاحقة اختبرت فرضياتها أو نقدتها أو طورتها.

الخطوة الثانية: تصنيف المصادر:

صُنّفت المصادر المجموعة وفق أربعة محاور رئيسية: الاقتصاد الجزئي (نظريات المنافسة وأنواعها)، نظرية القرار (نماذج العقلانية المختلفة)، نظرية التنظيم (العوامل التنظيمية المؤثرة في القرار)، والإدارة الاستراتيجية (تطبيقات العقلانية التنافسية على مستوى المؤسسة).

الخطوة الثالثة: التحليل والمقارنة:

خضعت مضامين هذه المصادر لتحليل نقدي قائم على المقارنة بين التعريفات والنماذج المختلفة، بهدف الكشف عن نقاط التقاطع والاختلاف بينها، وتحديد الفجوات البحثية التي لم تُعالج بعد، خاصة ما يتعلق بإمكانية تطبيق هذه النماذج على سياقات اقتصادية غير غربية.

الخطوة الرابعة: التركيب والاستخلاص:

جرى تركيب خلاصات المباحث الأربعة ضمن إطار تفسيري متكامل، مكن من صياغة النتائج والتوصيات الواردة في القسم التالي، مع إسناد بعض الاستنتاجات النظرية بأمثلة توضيحية مستقاة من قطاعات اقتصادية عربية وليبية حيثما أمكن ذلك.

النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج:

1. لا يزال مفهوم التنافسية يفتقر إلى تعريف جامع موحد، وهو ما يجعل من الضروري تحديد المستوى التحليلي (الفرد، المنتج، الشركة، الصناعة، الدولة) عند توظيفه في أي دراسة.
2. انتقل مفهوم العقلانية تاريخياً من افتراض التعظيم الكامل للمنفعة إلى الاعتراف بمحدودية القدرات المعرفية لصانع القرار، وهو ما أرسى الأساس لمفهوم العقلانية الإجرائية بوصفه بديلاً تفسيرياً أكثر واقعية.
3. تتأثر درجة العقلانية الإجرائية للقرار الاستراتيجي بعوامل متشابهة، أبرزها التهديد التنافسي وأهمية القرار وتأثير أصحاب المصلحة والرقابة الخارجية وطبيعة عدم اليقين المصاحب للمشكلة.
4. تكشف بعض النتائج التطبيقية مفارقات جديرة بالتأمل، أهمها أن الرقابة الخارجية قد تُضعف العقلانية الفعلية للقرار بدل تعزيزها، حين تتحول العقلانية المعروضة إلى أداة إقناع رمزية.
5. تُقدّم نظرية ديكسون في العقلانية التنافسية إطاراً ديناميكياً متكاملاً يفسر التنافسية بوصفها دورات متلاحقة من عدم التوازن والابتكار والتقليد، بدل اعتبارها حالة سكنوية كما يفترض نموذج المنافسة الكاملة الكلاسيكي.
6. يشكل التعلم التنظيمي، المدعوم بثقافة تنظيمية مفتوحة كثقافة العشيرة، آلية تعويضية تُخفف من أثر محدودية العقلانية الفردية على مستوى المؤسسة ككل.

7. يبقى تطبيق هذا الإطار النظري على السياق العربي والليبي محدودًا بسبب قلة الدراسات الميدانية التي تختبر مدى صلاحية فرضياته في بيئات تتسم بخصوصية مؤسسية وتنظيمية مختلفة عن السياق الغربي الذي صيغت فيه أصلاً.

ثانيًا التوصيات:

1. إجراء دراسات ميدانية عربية تختبر فرضيات العقلانية التنافسية في قطاعات اقتصادية محددة، كالاتصالات والمصارف، للتحقق من مدى انطباق النتائج الغربية على السياق المحلي.
2. تشجيع المؤسسات العربية على تبني ثقافة تنظيمية منفتحة تُعزز التعلم المستمر وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، بدل الاكتفاء بالاعتماد على وفرة الموارد المادية وحدها.
3. توجيه صانعي القرار نحو موازنة عادلة بين رهانات القرار ومتطلبات السرعة، بحيث لا يتحول السعي إلى العقلانية الإجرائية عبئاً بيروقراطياً يُبطئ الاستجابة التنافسية.
4. مراجعة آليات الرقابة الخارجية والحوكمة المؤسسية بما يضمن أن تدفع فعليًا نحو عقلانية حقيقية في القرار، لا نحو عقلانية شكلية تُمارس لأغراض الإقناع فقط.
5. تعزيز التوجه نحو العمل باعتباره أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في القطاعات العربية التي تشهد انفتاحًا تدريجيًا على المنافسة.
6. تشجيع البحث العلمي متعدد التخصصات الذي يجمع بين الاقتصاد الجزئي ونظرية التنظيم وعلم النفس المعرفي، بوصفه مدخلًا ضروريًا لفهم أعمق لظاهرة العقلانية التنافسية.

الخاتمة :

تواجه جميع المؤسسات، في إطار البيئة التنافسية المعاصرة، مشكلات متزايدة التعقيد تُحتم عليها البحث المستمر عن مصادر تُمكنها من البقاء وتحقيق النجاح في ميدان التنافس؛ سواء عبر البحث عن موارد ملموسة أو غير ملموسة، أو عبر بناء قدرات تنافسية تُترجم في نهاية المطاف إلى مزايا تفوق بها منافسيها، أو عبر التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التي تعمل فيها، بما يضمن استدامة تلك المزايا وقدرتها على إعاقة دخول منافسين جدد إلى القطاع.

وقد حاول هذا البحث، من خلال مراجعته للأدبيات ذات الصلة، أن يقدم تصورًا متكاملًا للعقلانية التنافسية، بدءًا من تأصيل مفهومي المنافسة والعقلانية، مرورًا

بمحددات العقلانية الإجرائية في القرار الاستراتيجي، وصولاً إلى النظرية العامة التي صاغها ديكسون، وخلص البحث إلى أن هذا المفهوم الاقتصادي، رغم قصوره النسبي وصعوبة قياسه الكمي الدقيق، يظل أداة تحليلية أكثر واقعية من نموذج المنافسة الكاملة الساكن، الذي يتجاهل كثيراً من متغيرات السوق الفعلية. وتبقى الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التي تربط هذا الإطار النظري بخصوصيات الأسواق العربية والليبية، بما يتيح اختبار مدى صلاحيته في بيئات تختلف بنيوياً عن السياق الذي صيغت فيه أصلاً، وذلك بما يخدم صانعي القرار في هذه المؤسسات ويعزز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية عالمية متسارعة التحول.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أمين عبد العزيز حسن (2001). إستراتيجيات التسويق. دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع.
الصميدعي، محمود جاسم، وردنية عثمان يوسف (2003). مدخل في الاقتصاد الإداري. دار المناهج للنشر والتوزيع.
السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية. دار غريب للنشر والتوزيع.
النجار، فريد (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aldrich, H. E. (1979). Organizations and environments. Prentice-Hall.
Allison, G. T. (1971). Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis. Little, Brown.
Becker, G. S. (1976). The economic approach to human behavior. University of Chicago Press.
Bell, D. E., Raiffa, H., & Tversky, A. (Eds.). (1988). Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions. Cambridge University Press.
Besanko, D. (2012). Economics of strategy (6th ed.). John Wiley & Sons.
Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. Management Science, 34(7), 816-835.
Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley.
Carter, E. E. (1971). The behavioral theory of the firm and top-level corporate decisions. Administrative Science Quarterly, 16(4), 413-429.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2-21.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Colander, D. C. (2020). *Microeconomics* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Denison, D. R. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. International Institute for Management Development.
- Dickson, P. R. (1987). Marketing segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(4), 1-10.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1988). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. In D. E. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Eds.), *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions* (pp. 99-112). Cambridge University Press.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Fortune. (2015, January). Top companies in innovation, responsibility, and more. www.fortune.com
- Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley.
- Gartner, W. B., & Naughton, M. J. (1988). The Deming theory of management. *Academy of Management Review*, 13(1), 138-142.
- Green, D. P., & Shapiro, I. (1996). *Pathologies of rational choice theory: A critique of applications in political science*. Yale University Press.
- Green, S. L. (2002). *Rational choice theory: An overview*. Baylor University.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Jossey-Bass.
- Hogarth, R. M., & Reder, M. W. (Eds.). (1987). *Rational choice: The contrast between economics and psychology*. University of Chicago Press.
- James, W. D. Jr. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. Pearson Prentice Hall.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14(3), 534-552.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Radnitzky, G., & Bernholz, P. (Eds.). (1987). *Economic imperialism: The economic approach applied outside the field of economics*. Paragon House.
- Shapiro, G. (2006, September 11). The rise of rational choice. Knickerbocker.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and product of thought. *American Economic Review*, 68(2), 1-16.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Swedberg, R. (1990). *Economics and sociology*. Princeton University Press.
- Tarondeau, J. C. (1998). *Stratégie industrielle* (2e éd.). Vuibert.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational goals and environment: Goal setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23(1), 23-31.
- Thompson, J. D., & Tuden, A. (1959). Strategies, structures, and processes of organizational decision. In J. D. Thompson et al. (Eds.), *Comparative studies in administration* (pp. 195-216). University of Pittsburgh Press.
- Tribe, L. H. (1973). Technology assessment and the fourth discontinuity: The limits of instrumental rationality. *Southern California Law Review*, 46, 617-660.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293-315.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1988). Rational choice and the framing of decisions. In D. E. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Eds.), *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions* (pp. 167-192). Cambridge University Press.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.